

CAPITALISATION DU PROGRAMME PROCOPIL

Programme commun des réseaux :

- Solidarité Laïque (France)
- Fédération Roumaine des ONG pour l'Enfant (FONPC)
- Réseau National bulgare pour l'Enfance (RNE)
- Alliance moldave des ONG du domaine de la protection sociale, de la famille et de l'enfant (APSCF)

Fiche pédagogique N°4

CONSTRUIRE UNE DYNAMIQUE DE FORMATIONS MULTI-PAYS

Martin Vielajus, Consultant

Décembre 2013

Cette fiche pourra intéresser en priorité les membres d'associations ou de réseaux d'associations impliqués dans des activités de formation, notamment dans le domaine de l'action sociale.

Un module vidéo est disponible pour compléter cette fiche et donner directement la parole aux acteurs-clés du programme. Cette vidéo est à visualiser après la lecture de la fiche.

Se former sur la manière d'organiser et de mettre en œuvre l'action sociale : à première vue, quoi de plus spécifique à chaque pays, et chaque contexte ? Pourtant, le pari du Procopil a été de développer des formations multi-pays et multi-acteurs.

Ces activités de formation ont même constitué le fil rouge du Procopil, dès le démarrage du programme, et elles ont largement participé à la consolidation d'une dynamique régionale commune. Un grand nombre des participants du programme ont d'ailleurs aujourd'hui les yeux tournés vers les moyens de poursuivre ces formations communes et de consolider leur réseau commun de formateurs.

Comment faire de la formation un « liant » entre professionnels de pays différents ?

Pour le comprendre, cette fiche propose d'aborder 3 défis :



1. CONSTRUIRE ET MENER ENSEMBLE DES FORMATIONS MULTI-PAYS

Le Procopil a cherché à faire évoluer progressivement la conception et la mise en œuvre de ses activités de formation : vers une ouverture toujours plus grande à la diversité des acteurs du programme.

Voici quelques éléments clés de cette ouverture :

COMMENT RENVERSER LA DYNAMIQUE TRADITIONNELLE DE FORMATION ?

Dans la « préhistoire » du Procopil, au cours des premières années du programme franco-roumain (le PCER) dont le Procopil est originaire, les partenaires témoignent du **choc initial des formateurs français**, qui les poussera par la suite à se réorienter vers des modèles de formation plus partagés :

**Gabriela Sard – Fondation Internationale pour l'Enfance et la Famille,
Roumanie**

« Avant le Procopil, nous avons déjà établi un premier partenariat. Au début de ce partenariat, il y a eu un choc culturel et professionnel. Nous avons envisagé un programme de formation, nous avons repéré en Roumanie nos partenaires, puis les formateurs français sont venus en Roumanie. Sur place, ils ont découvert qu'en fait, ici, nous avons des formateurs qui avaient une expérience encore plus grande que la leur.

Du coup, ce qui était prévue comme première formation est devenue une réunion de travail, au cours de laquelle ils sont revenus sur tous les points de formations, et ont décidé de se concentrer sur leur apport pratique : des ateliers pratiques, des échanges d'expériences, etc. Cela permettait notamment aux professionnels roumains de voir qu'ailleurs, et surtout dans un pays de l'Ouest, il y avait des éducateurs qui vivaient des situations encore plus dures que les leurs. »

Deux types d'ouvertures sont envisagés pour faire de ces formations un outil partagé entre les différents partenaires :

COMMENT CONCEVOIR EN COMMUN LES FORMATIONS ?

L'activité de formation étant inscrite comme l'un des projets transversaux du Procopil, **les objectifs, les contenus, et les formats de formation ont été conçus de manière de plus en plus multilatérale** au cours du programme.

Zlatka Angelova- Fondation Pratiques Sociales dans la Communauté, Bulgarie

« Lors de la rencontre du Puy en Velay, chaque réseau national était représenté. Nous avons une animation avec des petits groupes thématiques qui travaillaient sur le développement des différents projets du programme. (...) Sur le projet « Formation », au départ, c'était bien que nous puissions nous-même écrire le projet. Nous ne nous considérons plus seulement comme des formateurs, nous étions dans un autre rôle. Notre tâche était de rédiger un projet qui serait présenté aux autres membres du programme pour être accepté collectivement.

Ce que j'ai bien aimé, c'est que nous faisons le chemin ensemble dès le départ. »

COMMENT DEVELOPPER DES EQUIPES MULTI-PAYS DE FORMATEURS ?

Au sein du Procopil, les activités de formation ont démarré en Roumanie à partir de 2006, conduites par des binômes de formateurs franco-roumains. Les formations ont ensuite été développées en République de Moldavie et en Bulgarie, et **progressivement organisées en trinôme de formateurs** (français-roumain-bulgare / français-roumain-moldave). Certaines formations ont également été menées par un formateur unique, mais avec la présence vidéo d'une série d'interventions de formateurs étrangers.

Maria Donkova – Fondation Paideia, Bulgarie

« Vous avez un thème (problème des jeunes enfants, problèmes familiaux, inclusion scolaire, etc.) et puis vous avez les trois réponses, des trois pays, sur comment est-ce qu'on peut faire. C'est très intéressant de comparer. Cela donne plein d'idées. On se situe, on se dit qu'on n'est pas tellement dans un autre monde, qu'on a les mêmes problèmes. C'est toujours bien perçu par les participants. »

2. REPERER LES ATOUTS DE CES FORMATIONS MULTI-PAYS

Le premier apport de ces formations menées en commun est bien sûr la diversité des expériences qui peuvent être partagées, la capacité de ces expériences à **décaler les visions et à bousculer les habitudes** d'un pays ou d'un autre. (Ce point est présenté plus en détail dans la Fiche N°3).

Au-delà de ce cet apport, la construction d'une formation croisée a également deux autres atouts :

- **Ces formations croisées sont un moyen de s'enrichir mutuellement sur la manière même de construire un module de formation :**

Cristina Iova – FONPC, Roumanie

« Un point positif de cette ouverture des formations au niveau régional, c'est qu'on a pu voir quels types de formations il y avait en Bulgarie, en France, en Moldavie, sur l'éducation à la parentalité, sur l'animation socio-éducative, sur les maltraitances, toutes les thématiques abordées dans le cadre du Procopil. De voir quels dispositifs et quelles méthodes de formations étaient employées ; parce que c'était très différent d'un pays à l'autre.

Ça nous a fait aussi réfléchir à la validation de certains métiers (comme le métier d'animateur socio-éducatif), à la validation des compétences, au fait d'associer le monde universitaire dans les programmes de formations, etc. »

- **Elles sont aussi un moyen de sortir de « l'entre soi » :** la présence de plusieurs tiers « lointains » permet d'apporter une respiration, de rendre la parole plus libre, de sortir en partie des jeux de rôles qui peuvent s'établir dans des formations nationales plus classiques. A ce titre, les moments de formation n'étaient pas seulement perçus comme des moments d'apprentissage, ils étaient également des espaces d'expression pour des personnes qui pouvaient difficilement parler au sein de leur institution.

Gilles Cervera – PEP, France

« Ces formations étaient des expériences « transformationnelles ». Grâce à la présence d'un tiers lointain, on échappait à l'entre-soi habituel, on trouvait une respiration. (...) La logique de réciprocité de ces formations, et leurs formats peu rigides ont permis cette ouverture. »

Jean-Jacques Orfeuvre - Association Pour Adultes et Jeunes Handicapés, France

« Il ne s'agissait pas simplement de décrire ce qui se passait dans chacun des pays, il s'agissait aussi et surtout d'encourager les gens à avoir conscience de ce qu'ils savaient. (...)

Cela ne fonctionne que lorsque les formateurs ne se situent pas en position de détenteurs du savoir. »

3. DEPASSER LES DIFFICULTES DES FORMATIONS MENEES EN COMMUN

Les formations multi-pays posent un défi de taille : il s'agit d'un côté d'être suffisamment différents pour s'apporter mutuellement des expériences nouvelles ; et de l'autre, d'être suffisamment proches pour s'accorder sur les formations à mener, pour se comprendre, et pour que les expériences de chacun soient parlantes à tous.

Les témoignages reviennent sur 4 difficultés à dépasser dans ces formations croisées :

- **Le défi du choix de thématiques communes aux différents pays**, pour répondre aux besoins de tous, tout en assumant les différences de contextes, de priorités, ou encore d'acteurs concernés dans ces pays.

Mariana Ianachevici – APSCF, Moldavie

« C'est vrai qu'il y a des différences, pas mal de différences même si on parle de domaines similaires. Par exemple, à certaines périodes, la Moldavie, la Bulgarie et la Roumanie étaient concentrées sur le même sujet de la désinstitutionalisation. Mais dans ce domaine, les besoins de formation étaient assez différents.

Le système de binôme ou trinôme de formateurs a aidé dans ce sens. Chaque formateur venait avec son background, ses connaissances et ses méthodes et même s'il se basait sur le contexte de son pays, il apprenait progressivement à mettre en perspective les différences entre sa contribution et celles des autres. »

- **Le défi du choix d'un « format » commun pour les formations :**

Sous le terme de « formations », on trouve en réalité une diversité de formats d'échange qui vont de l'échange de pratiques, à une dynamique de formation plus classique. On constate d'ailleurs que plus la formation se concentre sur un enjeu stratégique et politique (exemple : le « Plan de développement ») plus le format tend à s'orienter vers l'échange d'expériences.

L'enjeu du format des formations a été l'un des points d'écart de visions les plus visibles au sein du programme Procopil. Cet écart a pu opposer, notamment au début du programme, d'un côté des visions plutôt descendantes et assez peu participative de la formation (le « cours magistral ») et de l'autre des visions plus horizontales et plus proches de la logique d'échange d'expériences. Ces écarts ne sont pas que culturels, ils sont également liés aux types d'acteurs mobilisés dans le programme. Face à ces écarts, la flexibilité des formats est restée un atout essentiel du programme.

- **Le défi de la langue** s'est avéré particulièrement important dans les formations.
Une série de notions qui ont l'air évidentes ont révélé en réalité des écarts importants d'interprétation entre les pays : Faut-il parler des usagers ou des bénéficiaires ?
Que signifie « éducateur spécialisé » dans chacun des pays ?
Comment éviter de confondre insertion des jeunes et désinstitutionalisation ? etc.

Le débat reste ouvert sur le fait de privilégier une langue de travail commune ou de respecter de la langue de chacun :

- D'un côté, certains rappellent l'importance de permettre à chacun de s'exprimer dans sa langue pour éviter les déséquilibres de « pouvoir », entre ceux qui maîtrisent et ceux qui maîtrisent moins les mots ; mais aussi pour éviter d'aplanir le discours.
 - De l'autre, certains mettent en avant le besoin de dispositifs d'échanges plus légers, et insistent sur l'importance d'une langue de travail commune. L'une des réponses du Procopil a d'ailleurs été de privilégier des équipes capables d'échanger autour d'une ou deux langues-pivots.
- **Le défi du rythme des formations.**
Plusieurs des partenaires insistent sur l'importance d'un rythme fréquent et régulier des formations afin de garder les partenaires dans une dynamique d'apprentissage et d'éviter l'oubli. Le rythme est perçu comme un moyen de garantir la stabilité des équipes, d'une formation à l'autre, pour constituer progressivement, dans chaque pays, un noyau dur pouvant par la suite diffuser les approches et les expériences nouvelles vers leurs partenaires.

Face à ces défis : un élément a été repéré par les partenaires comme condition essentielle pour garantir l'efficacité d'une dynamique multi-pays de formation :

- **La communication directe (rencontres préalables) entre les formateurs.**
Sur certaines des formations réalisées, le manque de communication directe a rendu plus difficile la construction de modules de formation cohérents, et a pu faire émerger des écarts dans les attentes et les approches des formateurs, au cours des modules.
Lorsque cette communication est trop faible, l'un des dangers est, pour les intervenants les moins avancés sur la formalisation de leur cursus, d'avoir du mal à développer leur propre approche et de se caler sur des cursus étrangers en décalage avec leur contexte et leurs attentes.

Plus largement, les expériences du Procopil montrent la nécessité de prendre le temps entre formateurs, de socialiser, de souder des équipes éloignées et de construire une culture de formation commune.

Deux expériences bien différentes de dialogue entre formateurs en témoignent :

**Iosif Moldovanu – Centre National de Ressources pour la Jeunesse,
Moldavie**

« Nous avons un problème de communication, qui a entraîné des difficultés dans le projet « Formation ». Les formateurs des différents pays communiquaient via Internet, ce qui s'est avéré peu efficace. Cela aurait été utile d'avoir des réunions en face à face pour échanger, pour élaborer les formations. Du coup, chaque formateur arrivait avec son expérience, son cas. Certaines des spécificités des uns étaient peu pertinentes pour les autres. »

Maria Donkova – Fondation Paideia, Bulgarie

« En ce qui concerne l'éducation parentale, c'était parfait. L'École de Metz nous a mis en lien avec une formatrice très ouverte aux autres cultures, qui a beaucoup travaillé la préparation avec les formateurs roumains et bulgares. La coopération a très bien marché. Cette préparation a très bien marché aussi avec les Francas pour la formation des animateurs socio-éducatifs. Les Francas étaient venus ici au préalable, en mission d'exploration. »

LES BASES D'UN RESEAU DE FORMATEURS

La multiplicité des formations et des échanges a permis de faire émerger, entre les quatre pays, des liens durables entre formateurs, au-delà des organisations dont ils sont issus. Beaucoup de partenaires ont aujourd'hui les yeux tournés vers la formalisation de ce « réseau de formateurs » (par la construction d'un catalogue, par exemple, qui permettrait d'observer les besoins et les ressources de chaque pays, et de monter de nouveaux modules de formation en commun).

Notons que le Procopil a permis de mener un état des lieux des formations dans les différents pays du programme, afin d'identifier les scénarios possibles de développement d'un pôle régional de formation en travail social.